

المبرر
10/11/2022

سلم علامات مقرر الرقابة الإدارية - السنة الرابعة - برنامج إدارة المشروعات الصغيرة المتوسطة -
العام الدراسي 2021 - 2022 - الفصل الثاني

1-السؤال الأول : (20 درجة)

متوسط الوقت للوحدة المنتجة لعدد 2500 وحدة = $112000 \div 2500 = 44.8$ ساعة للوحدة (درجتان)
تكلفة الوحدات من المواد = $840000 \div 2500 = 336$ ليرة (درجتان)
المصروفات غير المباشرة المتغيرة للساعة = $313600 \div 112000 = 2.8$ ليرة لكل ساعة عمل (درجتان)

يمكن حساب الوقت اللازم لإنتاج 17500 وحدة من خلال حساب الوقت اللازم لإنتاج 20000 وحدة مطروحاً منه الوقت اللازم لإنتاج 2500 وحدة ، ويحسب كما يلي : (4 درجات)

الرزمة	المجمعة	متوسط الوقت للوحدة (ساعات)	إجمالي الوقت (بالساعات)
2500	2500	44.8	112000
2500	5000	$35.84 = 0.8 \times 44.8$	
5000	10000	$28.672 = 0.8 \times 35.84$	
10000	20000	$22.9376 = 0.8 \times 28.672$	458752

إجمالي الوقت اللازم لإنتاج 17500 وحدة = $112000 - 458752 = 346752$ ساعة . (درجتان)

تكلفة المواد = $336 \times 17500 = 5880000$ ليرة (درجتان)

تكلفة الأجور = $8 \times 346752 = 2774016$ ليرة (درجتان)

مصروفات غير مباشرة متغيرة = $2.8 \times 346752 = 970905.6$ ليرة . (درجتان)
إجمالي تكاليف الإنتاج لإنتاج 17500 وحدة = $5880000 + 2774016 + 970905.6 = 9624921.6$ ليرة . (درجتان)

2 – السؤال الثاني : (20 درجة)

انحراف الانفاق هو ذلك الجزء من الانحراف الذي يرجع للأسعار غير المعيارية التي دفعت . (درجة واحدة)

انحراف الكفاية هو ذلك الجزء من الانحراف الذي يرجع للكميات غير المعيارية التي تم استخدامها من

المواد المباشرة والأجور المباشرة والمصارف الصناعية غير المباشرة المتغيرة . (درجة واحدة)

الانحراف التشغيلي للمواد المباشرة = $14700 - 14000 = 700$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)

الانحراف التشغيلي للأجور المباشرة = $11200 - 10500 = 700$ ليرة . (غير ملائم) . (درجة ونصف)

الانحراف التشغيلي للمصروفات الصناعية المتغيرة = $22300 - 22300 = 0$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)

الانحراف التشغيلي لإجمالي تكاليف التصنيع = $56200 - 53500 = 2700$ ليرة . (غير ملائم)

(درجة ونصف)

انحراف الانفاق للمواد المباشرة = $14900 - 14700 = 200$ ليرة (ملائم) . (درجة ونصف)

انحراف الانفاق للأجور المباشرة = $10800 - 11200 = -400$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)

انحراف الانفاق للمصروفات الصناعية المتغيرة = $21600 - 22300 = -700$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)

(درجة ونصف)

انحراف الانفاق لإجمالي تكاليف التصنيع = $55300 - 56200 = -900$ ليرة . (غير ملائم) (درجة ونصف)

انحراف الكفاية للمواد المباشرة = $14900 - 14000 = 900$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)

انحراف الكفاية للأجور المباشرة = $10800 - 10500 = 300$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)

انحراف الكفاية للمصروفات الصناعية المتغيرة = $21600 - 21000 = 600$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)

(درجة ونصف)

انحراف الكفاية لإجمالي تكاليف التصنيع = 55300 - 53500 = 1800 ليرة . (غير ملائم) (درجة ونصف)

- المطلوب في ثالثاً الإجابة على ستة أسئلة فقط من أصل ثمانية أسئلة حيث يعطى لكل سؤال 10 درجة

1 - جواب السؤال الأول :

- التوجيه والإرشاد والمعاملة الطيبة بعد خلق الظروف التي تسهل تلبية حاجات ورغبات الفرد . (درجتان)
- الأخذ بعين الاعتبار الحدود المتصلة ببيئة العمل الداخلية والخارجية وتوسيع حدود دائرة التنظيم خارج حدود التنظيم الرسمي . (3 درجات)
- وضه الفرد في مواقع الإحساس بالمسؤولية مع الاعتماد على أن الفرد يطلب الحرية دائماً ويؤمن بالنقد الاتي كوسيلة لرقابته وتقييمه . (3 درجات)
- توفير القيادة المتفهمة التي تمارس التأثير السلوكي . (درجتان)

2 - جواب السؤال الثاني :

- الموازنة الثابتة : وهي موازنة توضع لمستوى نشاط واحد وبالتالي يتم تقدير الإيرادات والمصروفات عند المستوى من النشاط . (درجتان)
- الموازنة المرنة : وهي موازنة توضع لعدة مستويات من النشاط خلال فترة عمل الموازنة . (درجتان)
- الموازنة الصفريّة : وهي موازنة يتم اعدادها لافتراض أن مستوى النشاط يساوي الصفر ، وهذا النوع من الموازنات اقترح تطبيقه في الوحدات الحكومية لدراسة الانفاق السنوي بمعزل عن انفاق السنوات السابقة ، فإذا وجد أن انفاق إحدى السنوات غير مبرر من ناحية اقتصادية يتوقف ذلك على الرغم من بدئه في سنوات سابقة . (3 درجات)

الموازنة المستمرة : وتتميز بأنها تغطي فترة ثابتة ، فكلما نقص جزء من فترة الموازنة يضاف إليها نفس الجزء في السنة التالية ، ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب تقسيم فترة الموازنة إلى فترات قصيرة نسبياً كأن تقسم الموازنة الشهرية إلى موازنات ربعية أو شهرية . (3 درجات)

3 - جواب السؤال الثالث :

- المعايير هي تعابير وقيم تدل على أهداف الخطط ويمكن أن يستخدم كل هدف أو سياسة أو برنامج كمعيار تقاس النتائج بموجبه . (درجتان) خطوات تحديدها هي :
- تحديد خصائص الأداء الجيد . (درجة واحدة فقط)
 - ربط المعايير بالمسؤولية عن الأداء . (درجة واحدة فقط)
 - مراجعة النقط الاستراتيجية . (درجة واحدة فقط)
 - مراجعة طرق العمل . (درجة واحدة فقط) . أنواعها :
 - الكمية : بمعنى كمية الإنتاج أو المبيعات أو عدد المعاملات (درجة واحدة فقط)
 - الكيفية : أي نوع السلع المنتجة ومقارنتها بمثيلاتها في السوق المحلية أو الخارجية ، أو نسبة الرداءة أو العوادم ، درجات المتانة أو المقاومة . (درجة واحدة فقط)
 - الزمن : أي مقدار الزمن الذي يتطلبه إنتاج السلعة أو الخدمة الواحدة (درجة واحدة فقط) .
 - التكلفة : أي النفقات الضرورية لإنتاج أو تقديم سلعة معينة . (درجة واحدة فقط) .

4 - جواب السؤال الرابع :

إيجابيات الملاحظة الشخصية :

- الاطلاع على آراء المرؤوسين ومقترحاتهم (درجتان) .
 - الوصول إلى بيانات فعلية يصعب الوصول إليها عبر التقارير . (درجتان)
 - تجعل المسؤولين أكثر قدرة على فهم التقارير . (درجة واحدة فقط) .
 - تساهم في رفع معنويات العاملين نتيجة الاتصال الشخصي بهم (درجة واحدة فقط)
- عيوب الملاحظة الشخصية :
- أداة سلطوية إذا ما تم استخدامها في إطار لا تسود فيه العلاقات الودية مع المرؤوسين . (درجتان)
 - حدوث المشاكل بين المدراء والمرؤوسين نتيجة شعور المرؤوسين بتقييد عملهم . (درجتان) .

5 – جواب السؤال الخامس :

نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة (درجة واحدة)
التفسير : قياس القدرة على سداد الالتزامات الجارية من الأصول الجارية . (درجة واحدة)
نسبة السيولة السريعة = الأصول الأكثر سيولة ÷ الالتزامات الجارية . (درجة واحدة)
التفسير : قياس القدرة السريعة على سداد الالتزامات الجارية من الأصول الأكثر سيولة . (درجة واحدة)
العائد على إجمالي الأصول = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ÷ متوسط إجمالي الأصول (درجة واحدة)
التفسير : قياس كفاءة الإدارة في استخدام إجمالي الأصول في التشغيل . (درجة واحدة)
العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل ÷ متوسط حقوق الملكية . (درجة واحدة)
التفسير : قياس العائد المكتسب على استثمارات أصحاب المنشأة . (درجة واحدة)
ربحية السهم = (صافي الدخل - التوزيعات على حملة الأسهم الممتازة) ÷ المتوسط المرجح لعدد الأسهم العادية (درجة واحدة)
التفسير : قياس قيمة صافي الدخل المكتسب لكل سهم من الأسهم العادية . (درجة واحدة)

6 – جواب السؤال السادس :

الرقابة السلبية : وهي الرقابة التي لا تهدف لاكتشاف الأخطاء فحسب بل تسعى إلى البحث عنها أو رصدها دون لفت انتباه المسؤولين إلى أوجه الضعف أو القوة في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشكلات وتلافي تكرارها في المستقبل . (5 درجات)
الرقابة الإيجابية : وهي الرقابة التي تسعى للتأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفق اللوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة ، والتنبيه بالانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ القرارات لمواكبتها وإجراء التحسينات واتخاذ ما يمنع حدوثها من جهة أخرى (5 درجات) .

7 – جواب السؤال السابع :

الموازنة التخطيطية : وهي خطة تفصيلية للحصول على واستخدام الموارد خلال فترة مقبلة وهي خطة للمستقبل معرف عنها بشكل كمي ورسمي . (درجتان) فوائدها في مجال التنسيق :
- تنسيق الجهود البشرية داخل هيكل نشاط الأعمال (درجتان)
- ربط الأنشطة مع الاتجاه العام المتوقع في ظروف الأعمال . (درجتان) .
- توجيه رأس المال والجهود نحو القنوات الأكثر ربحية عن طريق البرنامج الموحد والمتوازن . (درجتان)
- الكشف عن نقاط الضعف بالمنظمة (درجتان)

8 – جواب السؤال الثامن :

النسب المالية : هي علاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام تستخدم في إضفاء دلالات على محتويات القوائم المالية والتقارير المحاسبية الأخرى ، وتكمن أهميتها من كونها أكثر قدرة من القيمة المطلقة على التعبير عن حقيقة أوضاع المنشأة . (درجتان) معايير المقارنة هي :
- **المعيار التاريخي :** يستخرج هذا المعيار من فعاليات المشروع من خلال حساب متوسط النسب للفترات الماضية . (درجتان) . يعاب عليه أن تغير الظروف الماضية عن الظروف الحاضرة قد لا يجعله قاعدة جيدة للمقارنة . (درجة واحدة)
- **المعيار المطلق :** وهو أقل المعايير أهمية (درجة واحدة) ، وتعني وجود نسبة ثابتة لجميع المنشآت تقارن بها كنسبة التداول . (درجة واحدة)
- **المعيار الصناعي :** وهو المعيار الذي يتم استخراجها من متوسط النسب موضوع المقارنة في المنشآت المماثلة داخل الصناعة الواحدة . (درجتان) لا يصلح للمقارنة في حال التباعد الجغرافي أو اختلاف الأسعار التي اشترت بها الموجودات الثابتة في أوقات متفاوتة . (درجة واحدة)

د مهند ارناوط

